



# **Myynnin kasvattaminen tiimimyyntimallilla itseorganisoituvassa B2B- yrityksessä**

Henna Niiranen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020

Kansainvälisen myynnin ja myyntijohtamisen koulutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen myynnin ja myyntijohtamisen koulutus

NIIRANEN, HENNA:

Myynnin kasvattaminen tiimimyyntimallilla itseorganisoituvassa B2B-yrityksessä

Opinnäytetyö 35 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2020

---

Opinnäytetyön kohteena on B2B-asiantuntijapalveluita, järjestelmiä ja konsultointia tarjoava pk-sektorin kasvuyritys. Yritystä johdetaan itseorganisoitumiseen perustuvan toimintamallin mukaisesti. Yrityksen kasvaessa on lähdetty etsimään uudenlaisia malleja myynnin skaalaamiseksi ilman, että myyntihenkilöiden määrää lisätään. Myynnin halutaan toimivan itseohjautuvien asiantuntijoiden toimesta. Tämä vaatii myyntimallin ja -kulttuurin aktiivista kehittämistä. Kehittämistyön pitää sopia yrityksen itseorganisoituvaan ja -ohjautuvaan, matalan hierarkian kulttuuriin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yritys voi kasvaa etenkin nykyasiakkuuksia laajentamalla ja siten, että yritykseen ei rekrytoida uusia myyntihenkilöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa oppaan muotoon asiakkuuksien laajentamiseen liittyvät toimenpiteet, jotka tukevat kasvua. Oppaan avulla itseohjautuvat asiantuntijat voisivat osallistua aktiivisesti kasvun rakentamiseen.

Työn teoreettinen pohja perustuu modernin B2B-myyntien teoriaan ja ostokäyttäytymisen muutokseen. Yrityskulttuuri määrittelee, miten myyntiä johdetaan ja kehitetään. Yrityskulttuuri voi toimia myös myyntitilanteessa positiivisena erottautumistekijänä. Työssä käsitellään tämän takia myös itseohjautuvuuden ja -organisoitumisen teorioita. Työssä käytetty tutkimusmenetelmä on konstrukttiivinen tutkimus.

Kehitysprosessin aikana yrityksen asiantuntijoita osallistettiin aktiivisesti. Asiantuntijoiden ymmärrys myyntityön tärkeydestä ja keinoista kasvoi ja osa asiantuntijoista kertoi kokevansa aiempaa enemmän innostusta myyntityötä kohtaan. Nämä edistävät yrityksen tavoitetta olla rekrytoimatta lisää myyntihenkilöitä.

Opinnäytetyö on rakennettu kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti, joten opinnäytetyön laajempaan hyödynnettävyyteen tulee suhtautua kriittisesti. Moni yritys kuitenkin pohtii, miten asiantuntijoita saataisiin innostettua mukaan myyntityöhön. Opinnäytetyöstä saa ideoita tähän.

Asiasanat: b2b-myynti, asiantuntijamyynti, itseohjautuvuus

---

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in International Sales and Sales Management

NIIRANEN, HENNA:  
Growing Sales via Team Sales Model in a Self-Organised B2B Company

Mater's thesis 35 pages, appendices 2 pages  
May 2020

---

This thesis was done for a mid-sized B2B company in Finland, that offers consulting and IT services. The company is organised in a self-organised way: there are no superiors in the company. The company is now seeking for a new sales model. It wants to grow without hiring new salespeople. Instead, the sales will be managed by self-organised teams of specialists. In order to succeed, the sales model and sales culture must be developed. The selected models must suit to company's low-hierarchical culture.

The target of this thesis was to find out, how the company boosts growth by growing the existing accounts, without recruiting new salespeople. The purpose of this thesis was to create a documented guide that includes the steps needed to grow the existing accounts. With the help of the guide, the self-driven specialists of the company can be active growth makers in the company.

The theory in the thesis is based on the modern B2B sales theory, and on the theory of changes in the B2B buying behavior. The company culture defines how sales is lead and can be a positive sales argument towards the customers. That's why also the theories of self-organised organisations have been taken into account. The constructive method has been used in this thesis.

The company's specialists participated actively in the development process. During the development process, knowledge and enthusiasm grew towards sales work. That will help to achieve the target of not recruiting new salespeople in the future.

The thesis has been developed specifically for one company's needs. Therefore, the results of this thesis cannot be directly applied to another company.

---

Key words: B2B sales, self-organised company culture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	8
1.2	Tutustuminen kohdeyritykseen .....	8
2	MODERNI MYYNТИ JA ITSEOHJAUTUVUUS .....	11
2.1	Moderni myynti.....	11
2.1.1	Ostokäyttäytymisen muutos .....	12
2.1.2	Ostoprosessin kuvaaminen .....	13
2.1.3	Myynnissä erottautuminen.....	16
2.2	Yrityskulttuuri ja itseohjautuvuus .....	17
2.2.1	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	18
2.2.2	Myyntikulttuuri.....	18
2.2.3	Myynnin termistö .....	19
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN ....	21
3.1	Opinnäytetyön eteneminen .....	22
4	TIIMIMYYNTI JA ASIAKKAAN HUOLENPIDON PELIKIRJA.....	23
4.1	Taustatiedot .....	23
4.2	Asiakkaan huolenpidon pelikirjan syntyprosessi .....	24
5	TYÖN TULOKSET .....	27
5.1	Asiakkaan huolenpidon pelikirjan jalkautus.....	29
6	POHDINTA .....	31
6.1	Kehittämisehdotukset jatkoon .....	31
6.2	Lopuksi.....	32
	LÄHTEET .....	33
	LIITTEET .....	35
	Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelut .....	35

**ERITYISSANASTO**

asiantuntijamyynä	myynnin malli, jossa substanssiasiantuntijat osallistuvat vahvasti myynnin tekemiseen
disruptio	markkinoilla tapahtuva häiriötä, jonka aiheuttaa jokin uusi innovaatio
itseohjautuva	henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia
itseorganisoituminen	yrittksen tapa organisoitua, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet minimoitu
myynti	vuorovaikutukseen perustuva, arvoa molemmille osapuolille luova prosessi, johon liittyy taloudellinen vaihdanta
ostoprosessi	asiakkaan polku, jonka myötä hän päätyy tekemään ostopäätöksen
tiimimyynti	myynnin malli, jossa myyntityöstä vastaavat itseorganisoituvat tiimit
yrittyskulttuuri	toimintatavat ja mallit, jotka ohjaavat yrittksen henkilöstön ajattelua

## 1 JOHDANTO

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen yritysten välisessä liiketoiminnassa on muutoksessa. Asiakas haluaa nyt ostopäätöksensä tueksi tietoa, joka aidosti hyödyttää häntä ostoprosessin aikana. (Gartner 2019.) Asiakas suoriutuu tiedonhaun alkuvaiheista itsenäisesti, mutta myyjää tarvitaan tuomaan syventävää tietoa, näkemyksiä sekä uusia ideoita asiakkaan haasteiden ratkaisemiseksi. Asiakas odottaa myös, että ostaminen olisi hänelle mahdollisimman helppoa. (Laine 2015, 187-188.) Asiakkaat ovat tyytyväisempiä, katuva ostoaan vähemmän ja ostavat kolme kertaa todennäköisemmin isompia kokonaisuuksia, mikäli he ovat kokeneet saavansa hyödyllistä tietoa ennen ostopäätöksen tekemistä (Gartner 2019).

Yksittäinen myyjä ei pysty läheskään aina täyttämään asiakkaan odotuksia ja ratkaisemaan tämän monimutkaisia tarpeita. Asiakkaan ostoprosessin ja ostopäätöksen syntymisen helpottamiseksi olikin viisasta muodostaa tiimi, joka koostuu sekä myynnin ammattilaisista, että myytävän kokonaisuuden asiantuntijoista, joilla on riittävä tekninen osaaminen. (Hautamäki 2017; Cuevas 2018.) Myyntityö ei ole perinteisesti ollut osa asiantuntijan työtehtäviä. Kun asiantuntijat halutaan saada mukaan myyntityöhön, pitää panostaa asiantuntijoiden myynnillisten valmiuksien kehittämiseen ja auttaa heitä onnistumaan myynnissä. (Cuevas 2018.)

Opinnäytetyön kohteena on B2B-asiantuntijapalveluita, järjestelmiä ja konsultointia tarjoava pk-sektorin yritys. Yritystä johdetaan itseorganisoitumiseen perustuvan toimintamallin mukaisesti: yrityksessä ei ole esimiehiä. Yrityksen myynnistä ovat vastanneet yrityksen olemassaolon ajan yrityksen perustajat. Yrityksen kasvaessa on kuitenkin lähdetty etsimään uudenlaisia malleja myynnin skaalaamiseksi ilman, että myyntihenkilöiden määrää lisätään. Myynnin halutaan toimivan enemmän itseohjautuvien asiantuntijoiden toimesta. Kasvua halutaan löytää etenkin olemassa olevista asiakkuuksista.

Kohdeyrityksen tavoitteena on työllistää 100 asiantuntijaa vuoden 2020 aikana. Tähän tavoitteeseen pääseminen vaatii myyntimallin kehittämistä. Uuden

myyntimallin pitää sopia yrityksen kulttuuriin: johtaminen ja toimintamalli perustuu matalaan hierarkiaan ja itseorganisoituihin tiimeihin. Yrityksessä onkin pyritty löytämään malli, jossa itseorganisoituvat asiantuntijatiimit hoitavat myyntityötä varsinaisten myyntihenkilöiden toimiessa valmentavassa roolissa tai isojen myyntihankkeiden projektipäällikköinä.

### **1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus**

Työn tavoitteena on selvittää, miten yritys voi kasvaa etenkin nykyasiakkuuksia laajentamalla ja siten, että yritykseen ei rekrytoida uusia myyntihenkilöitä. Asiakkuuksien laajentamisesta ja tähän liittyvästä myyntityöstä vastaavat itseorganisoituvat tiimit. Tästä käytetään opinnäytetyössä termiä tiimimyynti. Työn tarkoituksena on mallintaa oppaan muotoon asiakkuuksien laajentamiseen liittyvät toimenpiteet, jotka tukevat kasvua. Oppaan avulla itseohjautuvat asiantuntijat voivat osallistua aktiivisesti kasvun rakentamiseen. Tämän muutoksen myötä myyjien rooliin sisältyy aiempaa enemmän valmentavaa työtä, myyntiprojektien johtamista ja myyntitaitojen opettamista asiantuntijoille. Tässä opinnäytetyössä esitetään oppaasta poimintoja. Työn tulokset ovat saatavilla kohdeyritykselle Power Point -muotoisena oppaana.

### **1.2 Tutustuminen kohdeyritykseen**

Yritys on perustettu vuonna 2008. Se on kasvanut koko toiminta-aikansa tulo-rahoituksella noin 40% vuosittaisella kasvuvauhdilla. Yrityksen ydinpalveluita ovat palkkahallinnon ulkoistus sekä HR:n ja työajanhallinnan järjestelmien käyttöönotot, sekä näihin liittyvien prosessien muotoilu. Yrityksen liiketoimintamalli perustuu kolmeen kivijalkaan: HR-järjestelmien ja palkkahallinnon ulkoistuksen käyttöönottoprojekteihin ja muuhun konsultointiin, jatkuvaan palvelutuotantoon sekä SaaS-järjestelmistä saataviin lisenssimaksuihin. Yrityksellä ei ole omia järjestelmiä, vaan se toimittaa asiakkailleen kumppaneidensa tarjoamia ohjelmistotuotteita. Asiakas voi ostaa yritykseltä täsmälliseen tarpeeseensa yhden järjestelmän, mutta yhä yleisempää ja yritykselle kannattavampaa ja siten tavoiteltavampaa liiketoimintaa on



muotoilla asiakkaalle mahdollisimman laajasti palveleva kokonaisuus, joka kattaa monipuolisesti kaikki tarvittavat henkilöstöhallinnon prosessit ja työkalut. Tällaisia asiakkaita kutsutaan monipalveluasiakkaiksi. Jatkossa yrityksen kasvutavoitteena on saada enemmän monipalveluasiakkuuksia sekä uusasiakashankinnan kautta, että laajentamalla pistemäisiä asiakkuuksia isommiksi. Etenkin asiakkuuksien laajentamisessa nähdään tärkeäksi itseohjautuvien asiantuntijoiden tekemä myyntityö: tarpeiden tunnistaminen, niihin tarttuminen ja ratkaisuiden aktiivinen tarjoaminen.

Yrityksen tavoitteena on disruptoida perinteistä toimialaa tuottamalla ihmisläheistä palvelua asiakkailleen, sekä olemalla paras mahdollinen työpaikka asiantuntijoilleen. Markkinassa on useita samoja palveluita ja järjestelmiä tarjoavia toimijoita: siksi parhaan erottautumistekijän on katsottu olevan yrityksen omat ihmiset ja matalaan hierarkiaan sekä itseorganisoitumiseen perustuva palvelutuotannon malli sekä asiantuntijat, joilla on kykyä itseohjautuvuuteen. Yrityksen asiantuntijat ovat järjestäytyneet itseorganisoituihin osaamistiimeihin, sillä tämän uskotaan mahdollistavan korkea työtyytyväisyys. Esimerkiksi palkanlaskennan ammattilaiset ovat omassa tiimissään ja työajanhallinnan osaajat omassaan. Näiden tiimien tukena toimivat erilaiset valmentajat sekä aputiimit, jotka molemmat vastaavat perinteisistä tukifunktioiden tehtävistä. Yrityksen johtamisen malli perustuu siihen, että tyytyväiset työntekijät mahdollistavat tyytyväiset asiakkaat. Todisteena panostuksesta yrityskulttuuriin yritys sai ensimmäisen sijan Great Place to Work -tutkimuksessa helmikuussa 2018 pienten organisaatioiden sarjassa.



KUVIO 1. Yrityksen viitteellinen tiimikaavio

Alla olevassa taulukossa on kuvattu yrityksen kasvu suhteessa henkilöstön määrään vuosina 2016-2020. Yrityksen voimakas kasvu loi tarpeen löytää keinot, joilla yritys onnistuu edelleen kasvamaan ilman uusien myyntihenkilöiden

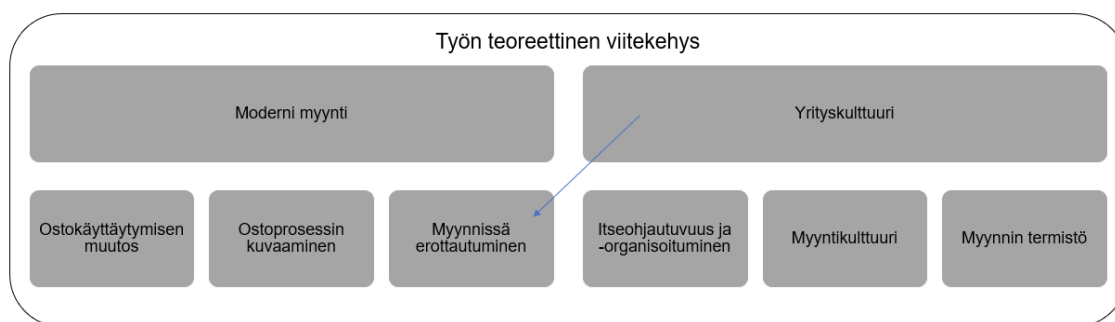
rekrytoimista, henkilöstön tyytyväisyys säilyttäen. Yrityksessä ei ole henkilö- tai tiimikohtaisia myyntitavoitteita, vaan koko yrityksen toimintaa ohjaa henkilöstön tyytyväisyys sekä koko yritykselle yhteinen liikevaihtotavoite. Liikevaihtotavoitteet on kyllä laskettu auki teknologia- ja tiimikohtaisesti, mutta niiden ei voi sanoa ohjaavan tekemistä. Yrityksen kulttuurille on ominaista jatkuva kehittymishalu. Tämä edesauttaa uuden myynnin mallin käyttöönottamista sekä jatkuvaa kehittymistä arjessa.

TAULUKKO 1. Yrityksen kasvu vuosina 2016-2019

Vuosi	Liikevaihdon kasvu %	Henkilöstön määrä
2016	39 %	19
2017	30 %	33
2018	47 %	60
2019 (ennuste)	40 %	85
2020 (ennuste)	40 %	100

## 2 MODERNI MYYNTI JA ITSEOHJAUTUVUUS

Työn teoreettinen pohja perustuu modernin B2B-myyntin teoriaan ja ostokäyttäytymisen muutokseen. Yrityskulttuuri määrittelee, miten myyntiä johdetaan ja kehitetään. Yrityskulttuuri voi toimia myös myyntitilanteessa positiivisena erottautumistekijänä. Työssä käsitellään tämän takia myös itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen teorioita, sillä kohdeyrityksen yrityskulttuuri perustuu itseorganisoitumisen periaatteisiin. Koska työn tuloksena on kirjallinen ohje myyntityön tueksi, teoriaosuudessa tutustutaan myös myynnistä käytettävään termistöön.



KUVIO 2. Työn teoreettinen viitekehys

### 2.1 Moderni myynti

Myynti-sanalla saatetaan tarkoittaa kaikkea ihmisten ja yritysten välistä vaikuttamista tai myynnin prosesseja. Myynti-termin alla voidaan puhua myös toteuttavasta myyntityöstä ja sen taktiikoista. Daniel H. Pinkin määritelmän mukaan kaikki vuorovaikutus on tänä päivänä myyntiä (Pink 2012). Markkinoinnin professoreiden Tannerin ja Raymondin mukaan (2013, 436) taas myyjä luo arvoa asiakkaille ymmärtämällä heidän tarpeensa, ja luo sitten ratkaisuja, joilla nuo tarpeet täytetään.

Myyntin kirjallisuudessa myynnistä puolestaan puhutaan yleensä prosessina, jossa on erilaiset vaiheet sekä alku ja loppu. Tämän päivän digitaalisissa ja komplekseissa liiketoiminnan ympäristöissä myyntiä ei kuitenkaan voida enää

käsitellä yksinkertaisena, lineaarisena prosessina. Myynnissä ei ole kyse pelkästään tuotteiden ja palveluiden sekä rahan vaihdannasta, vaan se on myös vuorovaikutukseen perustuva, arvoa molemmille osapuolille luova prosessi, johon liittyy taloudellinen vaihdanta. Tässä opinnäytetyössä myynti-sanalla tarkoitetaan Dixonin ja Tannerin määritelmää myynnistä:

The phenomenon of human-driven interaction between and within individuals/organizations in order to bring about economic exchange within a value-creation context. (Dixon & Tanner 2012, 10.)

### 2.1.1 Ostokäyttäytymisen muutos

Ostokäyttäytymisen muutoksesta puhuttaessa vallitseva ajatus on, että digitalisaation myötä valta tiedonhausta on siirtynyt yrityksiltä ostajille (Hennig-Thurau, Malthouse, ym. 2010). Pitkään kuitenkin ajateltiin, että toisin kuin kuluttajat, B2B-ostajat karttavat digitaalisia välineitä, ja siksi niihin ei yrityksissä investoitu (Angevine, Plotkin & Stanley 2017). Digitaaliset ympäristöt helpottavat kuitenkin ostajan ja myyjän välisten suhteiden luomista. Siksi vuorovaikutukseen rohkaisevat alustat, esimerkiksi sosiaalinen media sekä myynnin teknologiat, ovat tärkeässä roolissa nykyisessä vuorovaikutukseen ja arvонуontiin perustuvassa myynnissä. (Rodriguez, Dixon & Peltier 2014.) Verkon merkitys osana B2B-myyntityötä todettiin tärkeäksi myös Googlen ja CEB:n vuonna 2012 tekemässä amerikkalaistutkimuksessa, jonka mukaan B2B-ostaja olisi käynyt jopa 57 % ostomatkastaan ennen ensimmäistäkään kontaktia myyjään (Mull 2013).

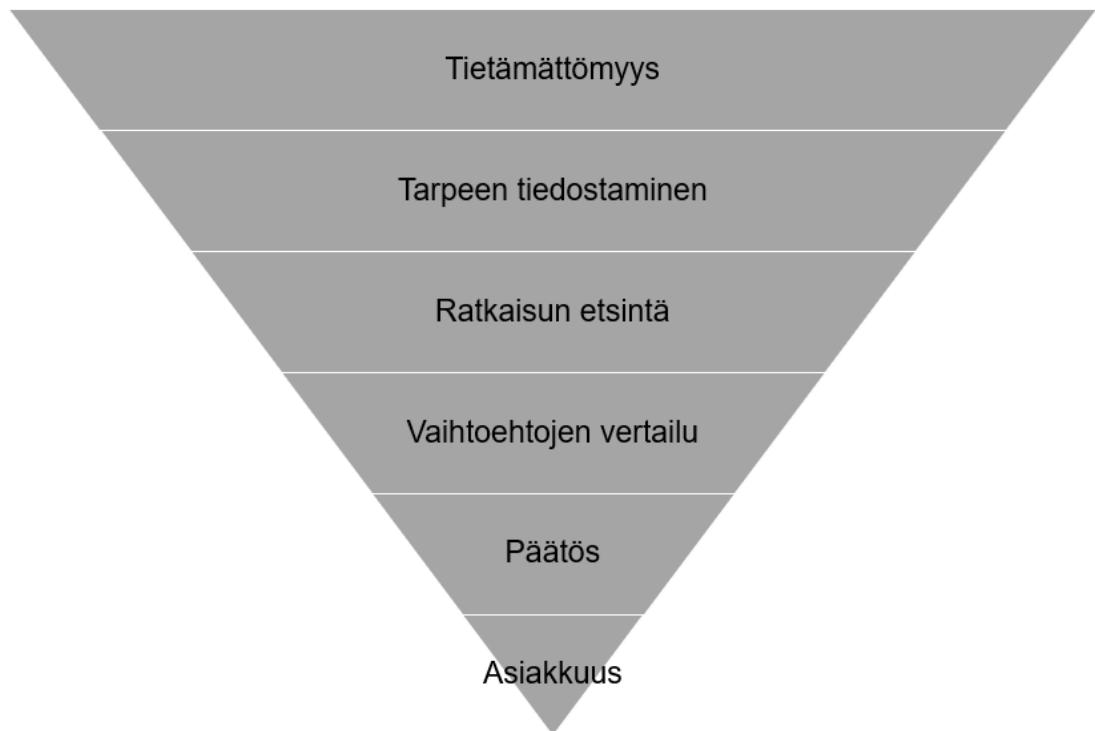
Asiakas hyödyntää verkkoa tiedonhaussa koko ostoprosessinsa ajan – ei pelkästään sen alkuvaiheessa (Kurvinen & Seppä 2016, 131). On kuitenkin tärkeää ymmärtää, milloin asiakas haluaa asioida *pelkästään* verkon välityksellä ja milloin taas kaivataan kohtaamista myyjän kanssa. Tutkimusyhtiö McKinseyn mukaan asiakkaan halukkuus käyttää digitaalisia kanavia riippuu esimerkiksi siitä, onko kyseessä ensimmäinen osto. Mikäli asiakas ostaa uutta tuotetta tai palvelua, 76 % B2B-ostajista kokee keskustelun myyjän kanssa hyödylliseksi. Mikäli asiakas on ostamassa tuttua tuotetta samoilla määrittelyillä kuin ennenkin,

enää vain 15 % kaipaa keskustelua myyjän kanssa. (Angevine, Plotkin & Stanley 2017.)

Digitaalisten kanavien käyttöön vaikuttaa myös ostajan oma kokemus digikanavien hyödystä: toiset kokevat käyttävänsä työaikaansa tehokkaasti, jos he pystyvät hyödyntämään digitaalisia kanavia koko ostoprosessin ajan. Toisen ääripään ostajat taas kokevat, että digitaaliset kanavat, erityisesti sosiaalinen media, vievät huomion pois oleellisesta, eivätkä he saa digikanavista arvoa ostoprosessiinsa. Tämä havaittiin suomalaisia B2B-ostajia tutkineessa Diva-tutkimushankkeessa vuosina 2015-2017, jossa todettiin myös, että jotkut B2B-ostajat arvostavat jopa täysin automatisoitua ostotapahtumaa toisten halutessa henkilökohtaista palvelua. Tämä riippuu siitä, miten monimutkaisesta hankinnasta on kyse. Mikäli hankinta on yksinkertainen, suoraan verkosta tehtävä, transaktionaalinen osto on mahdollinen. Mikäli hankinta on strateginen, myyjältä halutaan konsultatiivisempaa otetta ja hänet halutaan tavata jo varhaisessa vaiheessa ostopolkua. Tapaamisella halutaan arvioida yrityksen luotettavuutta. (Angevine, Plotkin & Stanley 2017; Diva Research 2017.)

### **2.1.2 Ostoprosessin kuvaaminen**

Gartnerin mukaan 82 % organisaatioista on jo mallintanut ostoprosessin (Panetta 2019). Harvard Business Reviewin mukaan yritykset, joissa prosessi on mallinnettu, saavuttaa taloudellista hyötyä ja kilpailuetua verrattuna niihin yrityksiin, joista dokumentaatio puuttuu (Jordan & Kelly 2015). Ostoprosessi – voidaan puhua myös myyntiprosessista tai asiakkaan matkasta riippuen näkökulmasta – kuvataan usein loogisena suppilona, joka etenee asiakkaan tiedontason muutoksen kautta. Malli on alun perin kotoisin tutkimuksesta vuodelta 2013 ja sen mukaan potentiaalinen asiakas laskeutuu putken alkupäästä sisään ja tulee toisesta päästä sitoutuneena asiakkaana ulos. Prosessin tarkoitus on tuottaa liidejä ja jalostaa ne asiakkaiksi. (D’Haen & Van den Poel 2013; Järvinen & Taiminen 2016.)



KUVIO 3. Ostoprosessi (mukellen Campaign Monitor 2018; Kurvinen & Seppä 2016, 134; D’Haen & Van den Poel 2013.)

Konsepti on yleisesti tunnettu sekä bisnes- että akateemisessa maailmassa, joskin prosessin esitystapa, vaiheiden järjestys ja määrä vaihtelevat. Kuvattu prosessi ottaa kuitenkin kantaa vain uusasiakashankintaan. Prosessissa pitäisi kuitenkin huomioida myös olemassaolevat asiakkaat, joiden arvoa voi kasvattaa lisämyynnin kautta. (Järvinen & Taiminen 2016.)

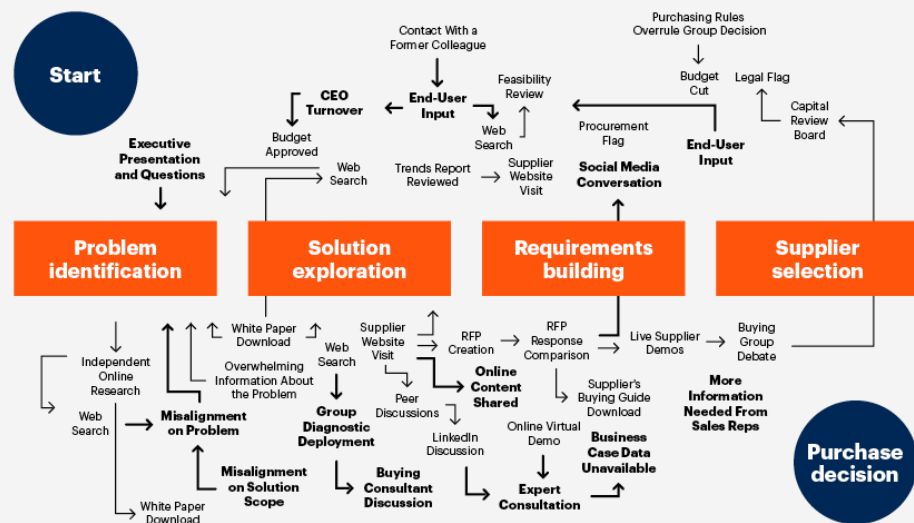


KUVA 1. Sales funnel framework (Järvinen & Taiminen 2016.)

Digiaika haastaa perinteisen suppilomallin. Tämän päivän B2B-ostajat kamppailevat alati lisääntyvän tarjonnan kanssa. Heillä ei ole puutetta tiedosta, vaihtoehtoista, teknologioista tai palveluista. Ostoista vastaa keskimäärin 6-10 hengen ryhmä, joista jokainen on etsinyt tietoa itsenäisesti. Tämä on saanut aikaan sen, että jopa 75% B2B-asiakkaista kuvailee ostamista erittäin kompleksiksi tai vaikeaksi. Gartner on jaotellut B2B-asiakkaan ostoprosessin tehtävät kuuteen: 1) ongelman tunnistaminen, 2) ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen, 3) vaatimusten määrittely, 4) toimittajan valinta sekä 5) validointi ja 6) konsensuksen hakeminen. Kaksi viimeistä vaihetta (5 ja 6) ovat aktiivisia koko ostoprosessin ajan: asiakas hakee varmuutta päätöksilleen sekä yhteistä näkemystä koko ostoprosessin ajan. Tämä kyseenalaistaa perinteistä suppilomalliajattelua: ostoprosessi ei olekaan lineaarinen, vaan asiakas työstää useaa vaihetta samanaikaisesti. (Gartner 2019.)

## B2B buying journey

### Illustrative



Source: Gartner  
© 2019 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

**Gartner**

KUVA 2. B2B-ostajan matka (Gartner 2019.)

Yrityksissä saattaa olla tarve palvella molempien ääripäiden asiakkaita: strategista, konsultoivaa myyntiä tarvitsevia asiakkaita, sekä transaktionaalisia asiakkaita. Jokainen asiakas tuo osansa liikevaihdon kasvusta, ja siksi kaikkia halutaan palvella. Tästä herää kysymys, pitäisikö yritysten kehittää ja kuvailla myyntiprosessi, jossa huomioidaan yhtäaikaaisesti molempien tyyppiset asiakkaat. (Cuevas 2018.)

### 2.1.3 Myynnissä erottautuminen

Ostamisen monimutkaistuessa asiakas arvostaa toimittajia, jotka auttavat heitä navigoimaan ostoprosessin läpi (Gartner 2019). Asiakkaan voi kuitenkin olla vaikeaa erottaa myyviä organisaatioita toisistaan tarjottujen teknologioiden, ratkaisujen ja arvolupausten ollessa samoja yrityksestä riippumatta. Tämä asettaa muutospainetta myyville organisaatioille ja myyjille. Yritysten keinoksi erottautua asiakkaan silmissä jää arvonmuodostus: miten he onnistuvat



auttamaan asiakkaita sekä tuottamaan heille arvoa ostoprosessin aikana? Ostajat kun vaativat arvoa paitsi ostamiltaan tuotteilta tai palveluilta, myös yhteistyösuhteelta. (Hautamäki 2015; Cuevas 2018.)

Erottautumiskeinona voi toimia myyntihenkilöstö itsessään, sekä heidän toimintatapansa. Positiivisesti B2B-asiakkaiden silmissä erottautuvat ne yritykset, joiden henkilöstö ottaa asiakkaan tarpeet ja näkemykset tosissaan ja osaa ehdottaa näihin sopivia ratkaisuja. Asiakas arvostaa yrityksiä, joiden edustajat toimivat täsmällisesti esimerkiksi tulemalla palavereihin ajoissa sekä toimittamalla muistion tapaamisen jälkeen. Nämä konkreettiset näytöt indikoivat asiakkaalle sitä, että yritys on kiinnostunut asiakkaasta pitkäaikaisena yhteistyökumppanina. Mikäli taas tässä epäonnistutaan ja yritys antaa itsestään valmistautumattoman kuvan, asiakkaalle saattaa jäädä luulo, ettei yritys ole kiinnostunut heistä asiakkaana. Asiakkaat peräänkuuluttavat oikeaa asennetta ja valinta saatetaan tehdä osin myös pehmeiden arvojen perusteelta: se ehdokas valitaan, jonka kanssa persoonallisuudet kohtaavat ja tuntuu siltä, että yhteistyö sujuu. Myös yrityskulttuurien yhteensopivuus koetaan tärkeänä. (Hautamäki 2015; Hautamäki 2017; Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017.)

## **2.2 Yrityskulttuuri ja itseohjautuvuus**

Toimintatapoja ja malleja, jotka ohjaavat henkilöstön ajattelua, käyttäytymistä ja toimintatapoja, kutsutaan yrityskulttuuriksi. Yrityskulttuurin voi ajatella olevan kilpailuvaltti, sillä se erottaa organisaation muista organisaatioista. (Luukka 2019, 25-27.) Asiakkaiden tyytyväisyys eri kohtaamispisteissä on yrityskulttuurin tulosta: ylittyvätkö asiakkaan odotukset vai alitetaanko ne. Työntekijöiden tyytyväisyydellä on suora korrelaatio asiakkaiden tyytyväisyyteen, joten yritys, jonka työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja tyytyväisiä työssään, menestyy myös taloudellisesti paremmin. Tyytyväiset asiakkaat ovat kannattavimpia, sillä he pysyvät asiakkaina ja ostavat lisää. Siksi yrityskulttuurilla on merkitystä. (Luukka 2019, 117; Martela & Jarenko 2017, 10, 269.)

### **2.2.1 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen**

Matalan hierarkian organisoitumisen malli tunnistetaan jo 1950-luvulta lähtien, ja viime vuosina Suomessakin on alettu puhua itseorganisoituvista yrityksistä, esimerkkeinä ohjelmistoalan yritykset Vinct ja Futurice. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan sellaista mallia, jossa yrityksessä on mahdollisimman vähän valmiita, ylhäältä määritettyjä rakenteita. Organisoituminen muokkautuu tarpeiden muuttuessa. Itseorganisoituminen ei tarkoita itsevaltiutta ilman rajoja, vaan jokaisessa yrityksessä on ennalta sovittuja toimintamalleja ja rakenteita – dokumentoituina tai ei. Itseohjautuvuudella taas tarkoitetaan henkilön kykyä johtaa omaa toimintaansa, mutta varsinaista itsestään ohjautuvuutta ei ole olemassa, sillä emme työskentele tyhjiössä. Siksi itseohjautuvuuden rinnalla puhutaan yhdessäohjautuvuudesta tai itseorganisoitumisesta. Jotta henkilö voi toimia itseohjautuvasti, hänen tulee olla motivoitunut, ja hänellä tulee olla päämäärä sekä tarvittava osaaminen päämäärän saavuttamiseksi. (Alamutka 2019, 11; Martela & Jarenko 2017, 10-13.)

Itseorganisoituminen on juuri nyt niin suosittua nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten takia. Työ muuttuu yhä enemmän suuntaan, jossa vaaditaan kokonaisuuksien näkemistä, asioiden yhdistelyä ja inhimillistä vuorovaikutusta. Itseorganisoituminen mahdollistaa sen, että tiimit voivat nopeasti uudelleenjärjestäytyä ja kehittää toimintaa. Yksilötasolla tämä lisää työn mielekkyyden tuntua. Yritysten asiantuntijat sitoutuvat antamaan parhaansa ja innostuvat työstään, kun he kokevat työn mielekkäänä. Mielekkyyden kokemus syntyy siitä, kun asiantuntijat saavat omaehtoisesti vastata oman työnsä organisoimisesta ja suorittamisesta. Kaikki tämä tuottaa parempia tuloksia. (Martela & Jarenko 2017, 23-24.)

### **2.2.2 Myyntikulttuuri**

Yrityskulttuuria pitäisi johtaa suuntaan, jossa myynti ei ole erillinen funktio, vaan myynnissä onnistuminen on koko yrityksen asia, johon kaikki sitoutuvat. Asiakkaat arvioivat myyntikohtaamisissa myyjien suoriutumista, mutta heille valkenee ostoprosessin aikana myös kokonaiskuva myyvän organisaation

kyvykkyyksistä. Asiakas odottaa myyntikohtaamisilta paitsi ymmärrystä omasta liiketoiminnastaan, myös sitä, että myyvä yritys tuntee oman tarjoamansa erittäin hyvin. Usein asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseksi ei riitä yhden yrityksen funktion osaaminen, vaan tarvitaan usean tiimin yhteistyötä. Näiden syiden takia myyntityö voisi olla kannattavaa tehdä myyntitiimeissä, joissa on monenlaista osaamista, jopa toimialakohtaista tietämystä. Tällainen myyntitiimi osaa innovoida ja ideoida uutta sekä ehdottaa asiakkaalle laajemmin sopivia ratkaisuja. Tällaisissa myyntitiimeissä työskentelyn avulla vältetään myös tilanteet, joissa myyjä lupaa asiakkaalle asioita, joita on mahdotonta toteuttaa. Tiimien tekemä myyntityö mahdollistaa parhaassa tapauksessa pitkän kumppanuuden sekä ratkaisut, jotka paitsi kasvattavat liikevaihtoa, ovat myös myyvälle yritykselle kannattavampia. (Casemore 2018, 193-196; Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017.)

Perinteisesti myyjä on ollut ainoa kontakti asiakkaan ja myyvän yrityksen välillä. Asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muuttuessa ja ostoprosessien monimutkaistuessa myyjän rooli muuttuu muutosarkkitehdin ja valmentavan johtajan suuntaan. Myyjä voi toimia projektipäällikkönä, joka vastaa siitä, että asiakkaalle saadaan rakennettua hänen tarpeitaan vastaava kokonaisuus. Myyjän pitää toimia myös yrityksen sisäisenä vaikuttajana, joka varmistaa, että asiakkaalle tehdyt lupaukset pidetään. Myyjä tarvitsee siis tänä päivänä uudenlaista osaamista: vuorovaikutus- ja johtamistaitoja, kykyä vaikuttaa sisäisesti sekä keinoja, joilla hän mahdollistaa sisäisen innovoinnin – sen lisäksi, että hän ymmärtää asiakkaan liiketoimintaympäristön. (Hautamäki 2017; Cuevas 2018.)

### **2.2.3 Myynnin termistö**

Kun Daniel H. Pink tutki millaisia mielikuvia sanaan ”myynti” liittyy, hän löysi 25 termiä, joista vain viisi oli positiivisen sävyistä. Myyntiin liitettiin sanat tarpeellista (necessary), haastavaa (challenging), hauskaa (fun), oleellista (essential) ja tärkeää (important). Loput määritelmät olivat sävyiltään negatiivisia ja ne jakautuivat kahteen leriin: sanoihin, jotka kuvaavat epämukavuutta kuten vaikeaa (tough) ja kivuliasta (painful), sekä termeihin, jotka kuvaavat

vastenmielisyyttä: limaista (slimy), epärehellistä (dishonest) sekä manipuloivaa (manipulative). (Pink 2012, 45.) Myyntityöhön liittyvässä termistössä käytetään myös paljon armeijaan ja sodankäyntiin viittaavaa kieltä etenkin kansainvälisissä teoksissa ja tutkimuksissa: puhutaan esimerkiksi toimenpiteen suorittamisesta (execution), valloittamisesta (conquer), tähtäämisestä (targeting) tai voittamisesta (winning). Aivan kuin myynti olisi prosessi, joka etenee kuin liukuhihnaa pitkin. Jotta myynnistä käytettävä termistö kuvaisi paremmin nykyistä todellisuutta, sotilaskieli tulisi korvata uusilla termeillä ja kielikuvilla. Suorittamisen sijaan tulisi puhua sitouttamisesta, valloittamisen sijaan yhteistyöstä, hallinnan sijaan mahdollistamisesta. Myyntityötä tekevät henkilöt eivät ole sotilaita, vaan kärsivällisiä, asiakkaan tilanteen ymmärtäviä ja heihin luottamussuhteita rakentavia muutoksen arkkitehteja. (Dixon & Tanner 2012; Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager 2012.)

Myyntityötä kehittämällä voidaan myös vaikuttaa sen arvostuksen nostamiseen (Hautamäki 2017). Opinnäytetyön tekijän näkökulman mukaan myös se, millaista termistöä organisaatiossa käytetään myynnistä puhuttaessa, vaikuttaa siihen, millainen maine myyntityöllä on yrityksessä sisällä.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu tutkimustyöhön, jonka tavoitteena on saada aikaan konkreettinen tuotos, esimerkiksi kirja tai koulutusmateriaali. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo yritykseen uutta tietoa. Lisäksi pyritään muuttamaan organisaation toimintaa. Käytännön toimijat, kuten yrityksen johto ja asiantuntijat ovat aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin tavoin. Lisäksi konstruktiiivinen lähestymistapa korostaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija on aina myös muutosagentti. (Ojasalo, & Ritalahti, 65-66, 2015.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisin keinoin yritys onnistuu kasvamaan ilman uusien myyntihenkilöiden rekrytoimista keskittymällä asiakkaiden huolenpitoon, josta vastaavat itseorganisoituvat tiimit. Yrityskulttuurin takia haluttiin käyttää vahvaa osallistavuutta menetelmissä. Itseorganisoituneen, itseohjautuvista asiantuntijoista koostuvan yrityksen toimintatapoja kehittäessä osallistavuus ja vuorovaikutus prosessin kehittämisen aikana ovat tärkeitä onnistumisen kannalta.

Työn tarkoituksena oli rakentaa ja dokumentoida opas tiimimyyntiin mahdollistamiseksi. Toiminnallisena tuotoksena syntyi osallistavien työpajojen ideoiden pohjalta yrityksen asiantuntijoille suunnattu opas, *Asiakkaan huolenpidon pelikirja*. Pelikirja on asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen huomioiva opas, jonka tarkoituksena on valmentaa asiantuntijoita mukaan myyntityöhön antaen konkreettisia, myynnillisiä käytännön vinkkejä. Ne auttavat asiantuntijoita huomioimaan paremmin asiakkaiden tarpeet, palvelemaan heitä paremmin ja lopulta myymään enemmän palveluita. Oppaassa on huomioitu asiakkuuden eri elinkaaren vaiheet. *Asiakkaan huolenpidon pelikirja* on syntynyt osallistavia menetelmiä hyödyntäen yhdessä yrityksen asiantuntijoiden kanssa työpajoissa, jotka järjestettiin syksyllä 2018. Näistä työpajoista nousivat esiin tärkeimmät havainnot, teemat ja käytännöt, jotka dokumentoitiin *Asiakkaan*

*huolenpidon pelikirjaan*. Oppaan tukemana itseohjautuvat asiantuntijat voivat osallistua aktiivisesti yrityksen kasvun rakentamiseen.

Tiedonhakuun sekä uuden toimintamallin ideoinnin pohjaksi on käytetty myös puolistrukturoituja haastatteluita. Puolistrukturoidut haastattelut tehtiin suomalaisille asiantuntijaorganisaatioille, jotka pyrkivät itseorganisoituvaa ja matalan hierarkian johtamismalliin. Haastatteluilla pyrittiin ymmärtämään modernisti organisoituneen, tietointensiivisessä bisneksessä toimivan asiantuntijaorganisaation myyntityöhön liittyviä ilmiöitä. Haastatteluissa pyrittiin myös pilotoimaan sekä saamaan palautetta kohdeyrityksen myynnin kehittämisestä. Haastattelukysymykset sekä yhteenveto haastatteluista löytyvät liitteestä 1.

### 3.1 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus tehtiin pääasiassa vuoden 2018 aikana, jolloin opinnäytetyön tekijä on ollut töissä kohdeyrityksessä johtamassa kohdeyrityksen markkinointia. Työryhmän jäsenenä olivat opinnäytetyön tekijän lisäksi kohdeyrityksen myyntijohtaja, asiakasvastaava, toimintatapojen kehittäjä (valmentaja) sekä yrityksen osaamistiimit, ks. kappale 2. Oheinen kuvio kertoo opinnäytetyön etenemisestä.



KUVIO 4. Opinnäytetyn eteneminen

## 4 TIIMIMYYNTI JA ASIAKKAAN HUOLENPIDON PELIKIRJA

Työn tavoitteena oli selvittää, miten yritys voi kasvaa etenkin nykyasiakkuuksia laajentamalla ja siten, että yritykseen ei rekrytoida uusia myyntihenkilöitä. Asiakkuuksien laajentamisesta ja tähän liittyvästä myyntityöstä vastaavat itseorganisoituvat tiimit. Yritys on organisoitunut koko olemassaolonsa ajan itseorganisoitumisen periaatteiden mukaisesti. Itseorganisoitumiseen liittyy yhdessä ennalta sovittuja toimintamalleja ja rakenteita. Toisaalta, jotta asiantuntija voi toimia itseohjautuvasti, hänellä tulee olla tarvittava osaaminen. Teoria osoittaa myös, että dokumentoitu ostoprosessi on keino lisätä yrityksen myyntiä. Toisaalta asiakkaat kokevat, että myyvien yritysten edustajat saattavat lipsua perusasioissa, kuten palaverimuistioden toimittamisessa.

Tähän teoriatietoon pohjaten ratkaisuksi tiimimyyntin mahdollistamiseen päätettiin tehdä asiantuntijoille suunnattu dokumentoitu opas, *Asiakkaan huolenpidon pelikirja*, joka työstettäisiin osallistavin menetelmin yhdessä itseohjautuvien asiantuntijoiden kanssa. Oppaaseen dokumentoitaisiin sekä asiakkaan ostoprosessin vaiheet, että käytännön ohjeita asiantuntijoille kuhunkin ostoprosessin vaiheeseen. Käytettävä kieli olisi selkeää ja innostavaa ja perinteistä tapaa puhua myynnistä sotilastermein vältettäisiin. Yrityksellä on historiaa dokumentoida yhteisiä toimintamalleja hausalla, oivalluttavalla ja maanläheisellä tavalla. Tämänkin vuoksi *Asiakkaan huolenpidon pelikirja* synnyttäminen tällä tavalla tuntui myös yrityskulttuuriin sopivalta ratkaisulta.

### 4.1 Taustatiedot

Ennen tiimimyyntin kehittämistä kohdeyrityksessä oli työstetty markkinoinnin strategiaa opinnäytetyön tekijän toimesta. Markkinoinnin strategiassa määriteltiin kolme ostajapersoonaa asiakashaastatteluihin perustuen. Haastatteluiden löydöksenä päädyttiin kolmeen ostajapersoonaan sen mukaan, miten monimutkaisia hankintoja asiakkaat ovat tekemässä ja millaisen myyntityön kohteena he haluavat olla. Toisessa ääripäässä on *Itsenäinen kehittäjä*, joka ostaa yksittäisen järjestelmän ratkaistaakseen simppelein ongelman. *Kumppanuutta arvostava strateginen kehittäjä* puolestaan etsii nimensä

mukaisesti strategisiin haasteisiin pitkäaikaista kumppanuussuhdetta ja toivoo konsultatiivista myyntityötä. Markkinoinnin strategiatyössä oli mallinnettu myös ostajapersoonien ostopolkuja loogisesti etenevänä suppilona asiakkaan tiedontason muutoksen mukaisesti: mitä asiakas ostoprosessinsa aikana pohtii ja miten yritys näihin kysymyksiin vastaa? Tässä vaiheessa ostopoluissa ei ollut vielä huomioitu asiakkaan matkan vaiheita ostopäätöksen jälkeen.

Yrityksessä oli myös määritelty, mitä myynti on. Ytimekäs määritelmä kuului: ”Myynti on asiakkaan auttamista ja oman työn mielekkyyden lisäämistä.” Tässä määritelmässä yhdistyvät niin asiakkaan saama arvontuotto, kuin asiantuntijatyön merkityksellisyys.

Asiantuntijoiden mukaan ottaminen myyntiin on muutos, jota pohditaan monessa organisaatiossa. Ideoiden saamiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi tehtiin haastattelukierros suomalaisissa kasvuyrityksissä. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla haluttiin hakea tietoa siitä, miten tietointensiivisissä, moderneissa, matalan hierarkian organisaatioissa on järjestäytytty myynnin suhteen. Haastatteluilla haluttiin myös selvittää, mikä on asiantuntijoiden rooli myyntiprosessissa, miten myyntikulttuuria johdetaan ja miten digitaalisia välineitä hyödynnetään osana myynnin johtamista. Haastattelut tehtiin syksyllä 2018 ja niissä haastateltiin kuuden yrityksen myyntijohtajia. Nämä kuusi yritystä valittiin haastatteluihin, koska ne ovat järjestäytyneet itseorganisoituviin tiimeihin tai yksiköihin. Haastattelut järjestettiin videoneuvotteluina tai live-tapaamisina. Kohdeyrityksen puolelta osallistujina olivat joissakin haastatteluissa asiakkuuksista vastaava henkilö sekä toimintatapoja kehittävä valmentaja, tutkimuksen tekijän lisäksi. Haastatteluissa käyty keskustelu dokumentoitiin kirjallisesti muistioiksi. Haastatteluiden kysymysrunkoon ja yhteenvetoon voi tutustua liitteessä 1.

## **4.2 Asiakkaan huolenpidon pelikirjan syntyprosessi**

*Asiakkaan huolenpidon pelikirjaa* työstettiin osallistavissa työpajoissa yhdessä koko yrityksen asiantuntijoiden kanssa syksyllä 2018. Ensimmäinen työpaja järjestettiin 12 hengelle. Osallistajat edustivat jokaista yrityksen osaamistiimiä.



Osallistujat kutsuttiin työpajaan kaikille avoimella kutsulla, jonka perusteella osaamistiimit valitsivat edustajan työpajaan.



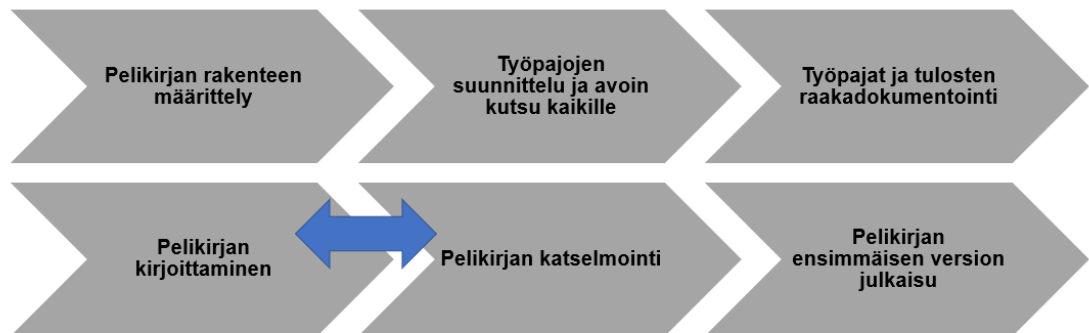
KUVA 3. Ensimmäinen työpaja Asiakkaan huolenpidon pelikirjan synnyttämiseksi

Työpajoissa mallinnettiin seinille fläppipapereiden avulla asiakkaan matka. Tämän jälkeen kirjattiin post it -lapuille asiakkaan eniten kysymät kysymykset kussakin vaiheessa. Pohdittiin myös, mitkä ovat yrityksen omia pullonkauloja ja kipupisteitä toimintatavoissa kussakin asiakkaan matkan vaiheessa. Näin löydettiin pelikirjaan tärkeimmät teemat sekä ne kohdat, joissa asiantuntijat kokevat kaipaavansa eniten apua.

Toinen työpaja vedettiin koko yrityksen väelle kuukausipalaverissa, johon oli kutsuttuna koko yrityksen henkilöstö. Paikalla oli 60 henkilöä. Henkilöt jaettiin ryhmiin, ja jokaiselle ryhmälle annettiin yksi asiakkaan matkan vaihe käsiteltäväksi. Jälleen työstettiin sitä, miten asiakkaita voisi kussakin ostoprosessin vaiheessa auttaa parhaalla tavalla. Ryhmät esittelivät johtopäätöksensä kaikille, jonka jälkeen niitä kommentoitiin.

Molempien työpajojen tuotokset valokuvattiin. Sen jälkeen ne raakadokumentoitiin Power Pointiin. Tämän jälkeen alkoi *Asiakkaan huolenpidon pelikirjan* kirjoitustyö. Työpajoissa syntyneet oivallukset kirjattiin helposti omaksuttaviksi, innostavasti kirjoitetuiksi osioiksi pelikirjaan. Pelikirjan eri osa-

alueille määriteltiin kirjoittajat: kirjoitustyöhön osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi asiakasvastaava sekä toimintatapojen kehittäjä. Dokumentoitua tekstiä syntyi ja sitä katselmoitiin vaiheittain sitä mukaa, kun tekstiä valmistui. Katselmointiin esitettiin avoin kutsu kaikille avoimessa Teams-ympäristössä, mutta myös yksittäisiä henkilöitä eri osaamistiimeistä pyydettiin katselmoimaan tekstejä. Pelikirjan kirjoitettua versiota katselmoitiin ja kirjoitettiin rinnakkaisina prosesseina kevään 2019 aikana, jonka jälkeen ensimmäinen versio saatiin julkaisuvalmiiksi.



KUVIO 5. Asiakkaan huolenpidon pelikirjan syntyprosessi

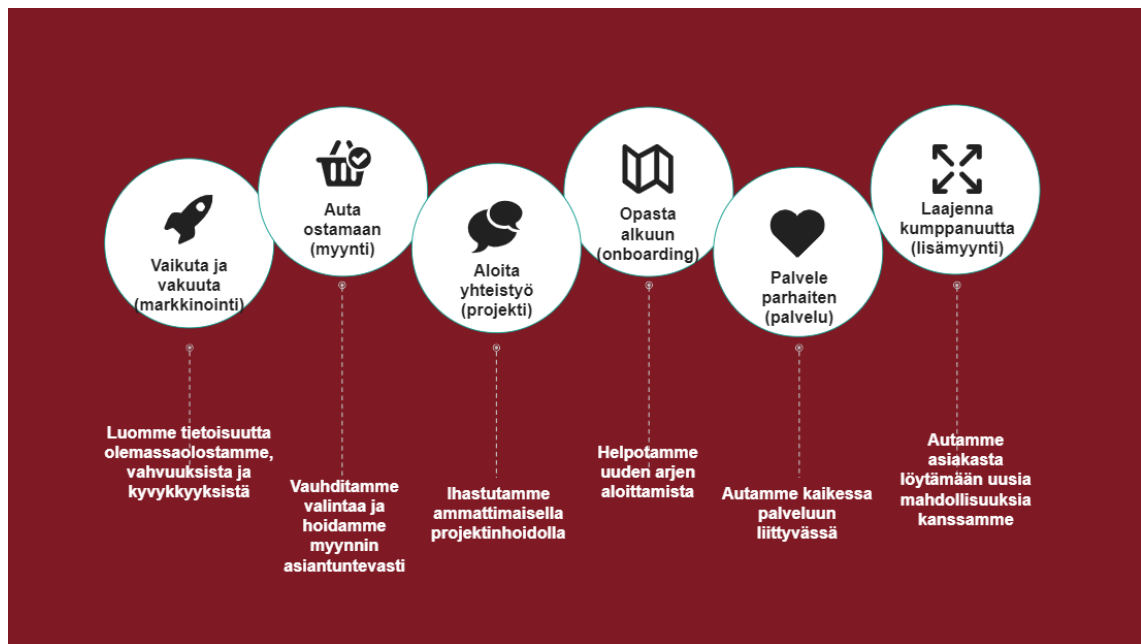
## 5 TYÖN TULOKSET

Työn tuloksena syntyi *Asiakkaan huolenpidon pelikirja*, jonka avulla itseohjautuvat asiantuntijat voivat osallistua aktiivisesti kasvun rakentamiseen. Käytännössä *Asiakkaan huolenpidon pelikirja* on 41-sivuinen PowerPointiin taitettu tiedosto.

<h3>Sisällysluettelo</h3>	<p>Ohjeita asiakkaan kohtaamiseen</p>
<p>Asiakkaan huolenpidon pelikirja on arkea oivalluttava opus siihen, miten autamme asiakkaitamme (ja itseämme) yhteistyömme aikana.</p>	<p>Viestintä</p>
	<p>Vaikuta ja vakuuta – markkinointi</p>
	<p>Auta ostamaan</p>
	<p>Aloita yhteistyö</p>
	<p>Kun käynnistät projektin</p>
	<p>Opasta alkuun</p>
	<p>Palvele parhaiten</p>
	<p>Kun vastaat tikettiin</p>
	<p>Laajenna kumppanuutta</p>
	<p>Asiakkaan huolenpidon roolit</p>

KUVA 4. Kuvakaappaus *Asiakkaan huolenpidon pelikirjan* sisällysluettelosta

Vaikka yrityksessä oli jo aiemmin tunnistettu asiakkaiden polarisoituminen ostokäyttäytymisen suhteen itsenäisesti toimiviin sekä konsultoivaa myyntiä kaipaviin asiakkaisiin, *Asiakkaan huolenpidon pelikirjan* ensimmäiseen versioon päätettiin piirtää yksinkertaisempi malli asiakkaan matkasta. Tätä perustellaan sillä, että ostoprosessin mallinnus on yrityksessä uusi asia ja se on helpompi omaksua esittelemällä ensin yksinkertaisempi malli. Mallissa on kuitenkin huomioitu myös ne vaiheet, joita ostopäätöksen syntymisen jälkeen seuraa.



KUVA 5. Kuvakaappaus *Asiakkaan huolenpidon pelikirjaan* kuvatusta asiakkaan matkasta

Itseorganisoituvat tiimit vastaavat itse työnsä resursoinnista ja ajankäytöstä myös myyntityöhön liittyen. Asiakkaan huolenpidon pelikirjaan dokumentoitiin erilaisia asioita, jotka muistuttavat ja helpottavat itseohjautuvaa asiantuntijaa tekemään myyntityötä laadukkaasti. Vinkeissä muistutetaan myös toimittamaan asiakkaalle sekä agenda ennen tapaamista että sovitut materiaalit tapaamisen jälkeen.

## Sananen työjärjestyksestä

- Sovi rooleista.
  - Kuka ottaa kokonaisvastuun myynticasesta?
  - Jos otan kokonaisvastuun, edistän asiakkaan tietämystä, vakuutan, haen päätöksen ja huolehdin myyntiprojektin loppuunviennistä! Usein tämä pallo on myyntivalmentajalla.
  - Kuka vastaa viestinnästä sekä sisäisesti että asiakkaan suuntaan. Pidä sisäisesti kaikki kartalla.
  - Kerro myös asiakkaalle, kuka häneen on yhteydessä!
- Sisäinen kehittäminen on tärkeää, mutta asiakkaiden auttaminen vielä tärkeämpää. Muista priorisoida asiakkaisiin ja myyntiin liittyvät taskit työlistallasi korkealle.
- Tsekkaa aikataulut tiimin kanssa; älä lupaa asiakkaalle sellaista, mitä emme voi pitää. Käy työtilanne tiimin kanssa läpi ennen kuin lupaat aikataulua asiakkaalle!
- Huomioi jatkokehitys ja kirjaa jatkomahdollisuuksia tarjoukseen mukaan.
- Jos olet myyntivaikku, huolehdi sopimuskuviot kuntoon ennen töiden alkua!
- Pidä jälkikäteen tarjousretro: missä onnistuimme, mitä voimme jatkossa parantaa?

KUVA 6. Kuvakaappaus *Asiakkaan huolenpidon pelikirjaan* kuvatusta ohjeistuksesta myyntitilanteen hoitamiseksi

### 5.1 Asiakkaan huolenpidon pelikirjan jalkautus

*Asiakkaan huolenpidon pelikirja* julkaistiin yrityksen kaikille avoimessa Teams-ympäristössä, ja siitä pidettiin myös esittely koko yrityksen henkilöstölle. Opas määriteltiin julkaisun yhteydessä myös osaksi yrityksen uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Siitä suunniteltiin printtiversiota: ensimmäisessä vaiheessa pelikirjan kahdesta asiakastapaamista käsittelevästä sivusta tehtiinkin tarkistuslistat, jotka taitettiin houkuttelevasti ja tulostettiin isoina printteinä yrityksen unisex-veossoihin. Tällä haluttiin saattaa *Asiakkaan huolenpidon pelikirja* tiimin tietoisuuteen ja varmistaa, että asiakkaan arvostamista perusasioista kuten palaverimuistion toimittamisesta ei lipsuttaisi.

# Kun menet myyntikäynnille



**Tähtäimessä kauppa, tietenkin. Nappaa tästä tueksesi  
ideoita, joiden avulla saat koukutettua asiakkaan!**

## Ennakkoon

- Miten hyvin tunnet asiakkaan? Salapoliisiyö ennalta auttaa. Etsi tiedot esimerkiksi näistä:
  - Mitä syitä muutostarpeeseen ja yhteistyöhön jo tiedämme?
  - Mitä asiakasyrityksen nettisivuilla sanotaan? Strategian paikantaminen paljastaa jo paljon.
  - Mitä yrityksestä on uutisoitu mediassa? Tsekkaa toimialalauutiset ja yrityskaupat.
  - Mitä tavattavan LinkedIn-profiili kertoo? Painaisinko samalla connect?
  - Tuleekohan puheisiin TES? Tulisiko tsekata tärkeimmät TES-tärpit?
- Kertaa kaverisuhde: Millaista yhteistyötä olemme jo tehneet? Ota yhteinen historia haltuun tarkistamalla, mitä palveluita asiakkaalla jo on. Mitä on yritetty myydä? Millaista keskusteluita on käyty? Millaista ovat asiakkaan toimintatavat?
- Muistathan määritellä myyntipalaverille tavoitteen.
- Onhan paikalla oikea tiimi? Varmistamalla tapaamiseen tulevien roolituksen ja ottamalla oikean kollegan mukaan, olet palaverin päällä. Jos olet asiantuntija, ota mukaan joku myyntitiimistä. Useimmiten lopputulos on parempi jos meitä on mukana vähintään kaksi.
- Onhan tapaaminen #muuten asiakkaan kalenterissa? Paikka myös? Ethän oleta, vaan varmista aina tilanne. Ettet huomaasi olevasi esimerkiksi eri paikkakunnalla kuin asiakas. Ei sillä, ettäkö näin olisi koskaan käynyt... (#eimeillämättämuualla!)
- Toimitathan asiakkaalle tapaamisen agendan ja muuta hyödyllistä etukäteismateriaalia, esimerkiksi referenssejämme tai blogikirjoituksiamme.
- Demoatko? Testaamalla esityksen ja personoimalla sen juuri kyseistä asiakasta varten, välität valmistautuneen ja välittömän kuvan. Ovathan esityksen referenssit kohdennettu juuri heille?
- Mihin kysymyksiin haluaisit saada asiakkaalta vastaukset? Listaus toimii tukenasi tosipaikassa.
- Pyri saamaan selville koko asiakkaan HR-kokonaisuus: Mikä on tilanne esimerkiksi palkkahallinnon ulkoistuksen tai työajanhallinnan suhteen? Keskusteluista avautuu usein isompi kokonaisuus, jossa voimme auttaa asiakasta!

## Tapaat nykyasiakkaan. Valmistauduthan

- Tarkistamalla tiimiltäsi ajantasaisen tilanteen. Minkä kriisin olemme viimeksi ratkaisseet?
- Miettimällä, miten voimme osaamisellamme tehdä asiakkaan tulevaisuudesta timanttisen.

## Kun olet asiakkaan kanssa

- Kuuntelemalla ymmärrät asiakkaan tarpeet ja taustat niiden takana. Antamalla asiakkaan puhua 70 % ajasta opit samalla sietämään myös hiljaisuutta.
- Poraudu asiakkaalle merkityksellisiin asioihin: Prioriteetit? Nykytilan ongelmat? Mitä ongelmat maksavat?
- I olet innostunut ja aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Uskallat kysyä myös avoimia kysymyksiä!
- Kun kirjaat muistiinpanot asiakkaan käyttämällä termeillä, pystymme puhumaan asiakkaan kieltä myös perusteluissamme.
- Maltti on sitä kuuluisaa. Kerrothan meistä ja palveluistamme vasta, kun asiakkaan tarve on ensin tiedossa. Koska rönssyily nyt vaan raivostuttaa! Valttisi on tiivistää tärkeimmät hyödyt asiakkaalle.
- Varmistuskysymyksiä palaverin edetessä: Onko ehdotuksemme sellainen, mitä asiakas oli ajatellut? Olemmeko sopiva kumppani yhteistyötä ajatellen?
- Ole rehellinen. Ja hauska tietysti.
- Anna asiakkaan arvokkaalle ajalle vastinetta pitämällä tapaamisen aikataulu ja tiivistämällä tarpeen mukaan omaa viestiäsi.
- Mitä seuraavaksi? Sovithan asiakkaan kanssa, miten viemme yhdessä asiaa eteenpäin.
- Ethän lupaa tiukkaa aikataulua, jos et ole varma, pystymmekö siihen itse.
- Muistathan tiedustella asiakkaalta, kiinnostelisiko häntä saada jatkossa uutiskirjeemme?
- Jätä hyvä maku hymyllä. Plus kättä päälle.

## Myyntitreffien jälkeen

- Muistathan päivittää Hubspotin tiedot.
- Jos sait luvan lähettää uutiskirjeen, tikkaathan myös markkinointiluvan Hubbariin.
- -
- Kun olet yhteydessä asiakkaaseen uudelleen, kiität tapaamisesta ja osoitat halumme olla jatkossakin avuksi.



**Mitä enemmän tiedämme taustoja, sen paremmin osaamme auttaa ja perustella ratkaisujamme.**



KUVA 7. Kuvakaappaus tarkistuslistasta *Asiakkaan huolenpidon pelikirjasta*

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yritys voi kasvaa etenkin nykyasiakkuuksia laajentamalla ja siten, että yritykseen ei rekrytoida uusia myyntihenkilöitä. Ideana oli, että asiakkuuksien laajentamisesta ja tähän liittyvästä myyntityöstä vastaisivat itseorganisoituvat tiimit. Työn tarkoituksena oli mallintaa oppaan muotoon asiakkuuksien laajentamiseen liittyvät toimenpiteet, jotka tukevat kasvua. Oppaan avulla itseohjautuvat asiantuntijat voisivat osallistua aktiivisesti kasvun rakentamiseen. Tämän muutoksen myötä myyjien rooliin sisältyisi aiempaa enemmän valmentavaa työtä, myyntiprojektien johtamista ja myyntitaitojen opettamista asiantuntijoille. Opasta kehitettiin osallistavissa työpajoissa yhdessä koko yrityksen asiantuntijoiden kanssa. Opas lanseerattiin koko yritykselle niin digitaalisissa kanavissa, kuin tapahtumissa.

Opinnäytetyö onnistui kohtuullisen hyvin täyttämään sille määritellyt tavoitteet: oppaan ensimmäinen versio saatiin valmiiksi. Opas vastaa yrityksen yrityskulttuuria sekä muuta kirjoitettua viestintää. Kehitysprosessin aikana yrityksen asiantuntijoita osallistettiin aktiivisesti, joten ymmärrys myyntityön tärkeydestä, asiakaskeskeisyydestä ja myynnin keinovalikoimasta kasvoi. Osa asiantuntijoista kertoi kokevansa aiempaa enemmän innostusta myyntityötä kohtaan. Tämä helpottaa tavoitetta olla rekrytoimatta lisää myyntihenkilöitä.

### 6.1 Kehittämisehdotukset jatkoon

Dokumentoitu opas on vain pieni osa myyntikulttuurin muutosta. Seuraavassa vaiheessa tulisi miettiä yhdessä asiantuntijoiden kanssa, miten varmistetaan, että kirjatut ohjeet muistetaan huomioida arjen kiireessä. Toisaalta kannattaa myös miettiä, missä muodossa tieto siirtyy parhaiten. Opas ja työpajat ovat yksi keino, mutta muita mahdollisuuksia tiedonsiirtoon olisivat esimerkiksi yhteiset myyntikäynnit, jotka perinteisesti on hoidettu vain myyjän toimesta, asiantuntijoiden sitouttaminen tarjoustyöhön, tai asiantuntijoiden verkostoituminen muiden yritysten myynnillisten asiantuntijoiden kanssa.

Olisi tärkeää, että myynnin johdosta ja aktiivisesti myynnistä vastanneet henkilöt pohtisivat osaamisen siirtämistä asiantuntijoille. Myyntijohtoa kannattaisi valmentaa valmentamiseen, ja myynnistä erityisen paljon innostuneet asiantuntijat voisivat hyötyä myös ulkopuolisista myyntivalmennuksista.

Asiantuntijat kokivat jotkut oppaaseen dokumentoidut ja esitellyt myynnin keinot jopa itsestäänselvyyksinä. Kuitenkin, kun aktiivisina olleita myynticaseja käytiin yksityiskohtaisesti läpi yhdessä asiantuntijoiden kanssa, todettiin, että ne eivät toteudu arjessa. Oppaan ja uuden myyntimallin jalkautuksessa on siis vielä tehtävää.

Samaan aikaan opinnäytetyön kanssa kehitettiin yrityksen rooleja esimerkiksi projektityöhön liittyen. Myynnillisten roolien tarkempi määrittely ja kuvaus olisi hyvä jatkumo sekä tälle että opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön tekemisen aikana keskustelut muiden yritysten myynnin kehittäjien kanssa koettiin hedelmälliseksi. Olisi varmasti antoisaa jatkaa näitä keskusteluita ja jopa harkita yhteiskehittämistä: mitä eri yritysten asiantuntijat voisivat oppia toisiltaan?

## **6.2 Lopuksi**

Opinnäytetyö on rakennettu kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti, joten opinnäytetyön laajempaan hyödynnettävyyteen tulee suhtautua kriittisesti. Monissa yrityksissä pohditaan vastaavasti asiantuntijoiden myynnillisten taitojen kehittämistä, joten opinnäytetyöstä saa vähintäänkin ideoita kehitystyöhön.

Kasvuyrityksessä myyntiä ja myyntikulttuuria tulee jatkuvasti kehittää, yrityskulttuuri huomioiden. Opinnäytetyö oli ensimmäinen sysäys myynnin kehittämiseen ja se tulee toimimaan hyvänä pohjana myynnin kehittämiseen jatkossa.



## LÄHTEET

2018 E-mail Marketing Predictions. Campaign Monitor. 2018. Luettu 7.5.2020. <https://www.campaignmonitor.com/resources/guides/2018-email-marketing-predictions/>

Alamutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.

Angevine, C., Plotkin, C. & Stanley, J. 2017. When B2B Buyers Want to Go Digital – And When They Don't. The McKinsey Quarterly, Vol. 2017 Issue: 3.

Blocker, C., Cannon, J., Panagopoulos, N. & Sager, J. 2012. The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 32 Issue: 1, 15-28.

Buyer Enablement. Simplify your buyers' purchase process and empower sellers to deliver value. Gartner. 2019. Luettu 6.5.2020. <https://www.gartner.com/en/sales/insights/buyer-enablement>

Casemore, S. 2018. The Unstoppable Organization: Empower Your People, Engage Your Customers, and Grow Your Revenue. USA: The Career Press, Inc.

Cuevas, J. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. Industrial Marketing Management, Vol. 69, 198-208.

D'Haen, J., Van den Poel, D. 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. Industrial Marketing Management, Vol. 42, 544-551.

Diva White Paper, 2017. BtoB-myyntin digitalisoituminen; mitä ostaja odottaa. Haaga-Helia. Luettu 7.5.2020. [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Pdf-tiedostoja/diva\\_whitepaper\\_final.pdf?userLang=fi](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Pdf-tiedostoja/diva_whitepaper_final.pdf?userLang=fi)

Dixon, A. & Tanner, J. 2012. Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 32 Issue: 1, 19-14.

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181-188.

Hennig-Thurau, T., Malhotra, E., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy & A., Skiera, B. 2010. The Impact of New Media on Customer Relationships. Journal of Service Research, Vol. 13 Issue: 3, 311-330.

Jordan, J., Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review. Julkaistu 21.1.2015. Luettu

8.5.2020. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>

Järvinen, J., Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, April 2016, 164-175.

Kaski, T., Hautamäki, P., Pullins, E., Kock H. 2017. Buyers versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 Issue: 1, 46-56.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. Helsinki: Talentum Pro.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? 2017. Helsinki: Alma Talent.

Mull, C. 2013. B2B's Digital Evolution. Google | Think Insights. Luettu 7.5.2020. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/b2b-digital-evolution/>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOY.

Panetta, K. 2019. How to Create an Effective Customer Journey Map. Gartner. Luettu 7.5.2020. <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/how-to-create-an-effective-customer-journey-map>

Pink, D. 2012. To Sell Is Human. New York: Riverhead Books.

Rodriguez, M., Dixon, A. & Peltier J. 2014. A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 Issue: 4, 294-308.

Tanner, J. & Raymond, M. 2013. Principles of Marketing Version 2.0. Flat World Knowledge. 436.

The New B2B Buying Journey. Gartner. 2019. Luettu 7.5.2020. <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

## LIITTEET

### Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelut

#### Haastattelukysymykset

Haastattelut kestivät noin tunnin ja keskustelua ohjattiin vapaamuotoisesti suppealla kysymyspatteristolla. Kysymykset olivat:

- Miten olette organisoituneet myynnin (ja markkinoinnin) suhteen?
- Miten myyntiä johdetaan?
- Miten myyntihenkistä kulttuuria luodaan ja johdetaan?
- Miten myyntiä mitataan?
- Miten tiimiläisten myynnillisiä valmiuksia on kehitetty?
- Miten myynnistä kommunikoidaan koko organisaatiolle?
- Miten perehdytätte uudet myyjät?

#### Haastatteluiden tulokset ja yhteenveto

Haastatelluissa yrityksessä oli tunnistettu asiakkaiden halu kohdata asiantuntijoita jo myyntiprosessin varhaisessa vaiheessa, ei pelkästään myyjiä. Lisäksi todettiin, että myytävät ratkaisut saattavat olla niin komplekseja, että asiantuntija tarvitaan mukaan myyntiprosessiin jo senkin takia: myyjän osaaminen yksin ei riitä. Myyntijohdon tehtäväksi koettiin myynnin seurannan ja johtamisen lisäksi esteiden poistaminen muulta tiimiltä. Haasteeksi koettiin etenkin myyntitaitojen levittäminen asiantuntijoille. Tärkeänä pidettiin asiantuntijoiden kykyä tunnistaa myynnillisiä tilanteita nykyasiakkaiden kanssa työskennellessä.

Jokaisessa haastatellussa yrityksessä tehtiin järjestelmällistä työtä asiantuntijoiden tekemän myyntityön kehittämiseksi, esimerkiksi panostetaan coachaukseen, jossa myynnissä kokeneemmat henkilöt valmentavat kokemattomampia, tai valitaan erityinen joukko asiantuntijoita, jotka valmennetaan myyntitaitoihin. Eräässä yrityksessä oltiin kehitetty sisäinen verkkopalvelu, jossa asiantuntijoiden osaamistietoja pidetään yllä. Näin myyjä

voi pyytää oikean osaamisen omaavaa henkilöä mukaan myyntiprojektiin.

Toisessa yrityksessä jokaisen työtehtäviin kuuluu myynti, mutta jokainen saa valita myyntityön roolinsa: huntteri tai farmeri. Hunter on kiinnostunut uusasiakashankinnasta ja haluaa kehittyä tässä, farmeri taas kasvattaa nykyisiä asiakkuuksia isommiksi.